"Teambuilding" für agile Teams - OHNE etwas von "Teamdynamiken" verstehen zu wollen

SCRUMDAY
München, 6. Mai 2009

Dr. Hans-Peter Korn www.korn.ch

KORN AG

... mit einem Partner bitte überlegen:

© www.korn.ch 2009

Abb. aus: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Rugby_union_scrummage.jpg
"This is a file from the Wikimedia Commons"

Wie gut funktioniert *(Bereich von – bis)* aus eigener Erfahrung die Teamarbeit?

0 ---------- 10

absolut nicht — **einfach fantastisch**

Skala auf Notizzettel zeichnen
und ***Bereich*** von – bis eintragen

Pro Partner ein konkretes Beispiel im oberen Skalenbereich genauer ansehen:

1. **Woran ist das "gute Funktionieren" beobachtbar?**
   (Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)

2. **Was sind die speziellen Voraussetzungen dafür?**
   (Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)

3. **Was tragen die Teammitglieder dazu bei?**
   (Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)

© www.korn.ch 2009

Wie kann ein Team entwickelt werden?

Gar nicht. Es kann sich nur selbst entwicklen.

Teams – perfekte Teams – folgen keinen allgemeinen Regeln. Sie organisieren sich optimal um ihr gemeinsames Ziel herum, das die jeweils ideale Organisationsform mit adäquaten Strukturen und Interaktionsformen bestimmt.

Bewährte Erfahrungswerte über bisher erlebte optimale Beiträge zu einer gelingenden Teamorganisation können jedoch genutzt werden.

Existentiell wichtig für ein Team sind demnach:

Siehe: Gunther Schmidt "Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team"
In: Zeitschrift „Lernende Organisation“ Juli / August 2001, isct

© www.korn.ch 2009

Existentiell wichtig für ein Team ist:

➔ **die grundsätzliche Übereinstimmung der Mitglieder über den "Sinn" des Teams als Ganzes**

➔ **der für jedes einzelne Teammitglied relevante persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team**

➔ **die Einsicht jedes Teammitglieds, dass es diesen Nutzen nur in diesem Team und nicht in einem anderen oder allein realisieren kann**

UND

➔ **die Möglichkeit, die diesem Sinn und Nutzen angemessene Form der Zusammenarbeit situationsspezifisch im Team selbst zu vereinbaren**

© www.korn.ch 2009

Siehe:
Gunther Schmidt
"Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team"
In: Zeitschrift „Lernende Organisation" Juli / August 2001, isct

Wie kann ich als Team-Moderator / ScrumMaster dazu beitragen?

Persönlichkeitstypen? Team-Dynamiken? Interaktionsmodelle?

Risiko: "Ich beobachte, was ich zu beobachten erwarte"
➔ *Christian Morgensterns "Palmström": "Weil nicht sein kann was nicht sein darf".*
➔ *"Rosenhan-Experiment" (1973)*
de.wikipedia.org/wiki/Rosenhan-Experiment

relationship between cause and effect can only be perceived in retrospect, but not in advance

Es geht auch anders:

Teams *i.S des Cynefin -Frameworks von David Snowden* **als komplexe soziale Systeme sehen** - und akzeptieren, dass das Verhalten komplexer Systemen **nicht voraussagbar und steuerbar** ist

© www.korn.ch 2009

als Team-Moderator / ScrumMaster nur zuschauen??

Nein: Mitspielen!

➔ nicht die "Mechanik" des Teams als aussenstehender Experte verstehen und beeinflussen wollen sondern mitwirken, dass Menschen (inkl. Moderator) sich immer wieder entscheiden können, als Team zu arbeiten.

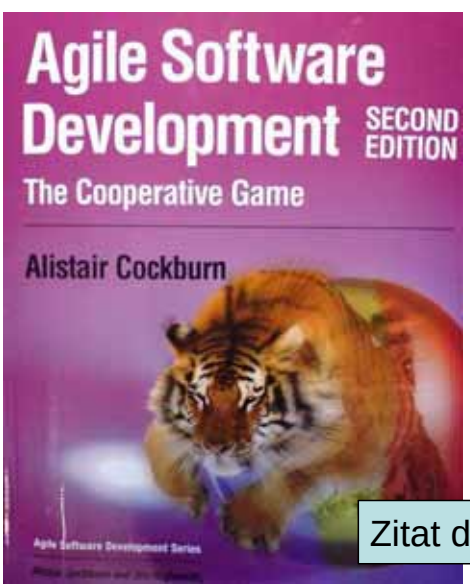
Und zwar so:

➔➔ All das unvoreingenommen und neugierig erkennen und anerkennen, was bereits (einigermassen) gut **funktioniert** um es zu **erhalte**n und zu **stärken**.

➔➔ Das, was jetzt gerade passiert ist **genau das**, was **jetzt** passieren muss: "Störungen" als ein gerade JETZT sinn- und notwendiges Thema akzeptieren und wenn ich seine Notwendigkeit und Sinn nicht einsehe, um Klärung bitten.

➔➔ Teams und deren Mitglieder entwickeln sich **in der tagtäglichen Arbeit**, **nicht in Teambuilding-Events:**
"Schon oft brachten z.B. Teambildungs-Experimente Manager auf Wildwasserflossen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher." (Peter Senge in "Die fünfte Disziplin")

© www.korn.ch 2009



Zitat daraus

Programmers give mixed reviews to outside-of-work team-building exercises. Several said, roughly, "I'm not interested in whether we can barbeque together or climb walls together. I'm interested in whether we can produce software together."

What *does* build teams? Luke Hohmann offered this observation in an e-mail note:

"The best way to build a team is by having them be successful in producing results. Small ones, big ones. It doesn't matter. This belief has empirical support; see, for instance, Brown (1990). Fuzzy team building is (IMO) almost always a waste of time and money."

Support for this is also found in Weick's description of the importance of "small wins" (Weick 2001) as well as in interviews of successful project managers.

"Teamentwicklung in der tagtäglichen Arbeit" bedeutet, als Moderator die Sinnhaftigkeit und den Erfolg der Arbeit immer wieder zu beleuchten:

Was alles (wenn auch noch nicht alles) haben wir **jetzt schon erreicht**?

Wie haben wir es geschafft, das alles (und nicht weniger) zu erreichen?

Was alles hat uns dabei geholfen?

Woran - **konkret** - werden wir erkennen, dass wir unser **Ziel erreicht** haben?
Was tun wir / andere dann anders? Was ist für uns / andere dann besser?

Was ist der **unmittelbar nächste, kleine, Schritt** Richtung Ziel?
Was tun wir / andere danach anders? Was ist für uns / andere danach besser?

Was von dem, **was uns bisher geholfen hat**, brauchen wir dazu?

Was brauchen wir **zusätzlich**?

➔ **"mining for gold"**

© www.korn.ch 2009

"Mining For Gold" – Exercise

(Norm Kerth, http://www.swqual.com/newsletter/vol2/no6/vol2no6.html)

What worked well that we don't want to forget
This list is for those things that most agree worked well and that we want to continue doing on the next project…

What did we learn
Here is where we document cause and effects that have lead to learning…

What should we do differently on the next project
This list is for issues that need to be done better next time

What still puzzles us
This list is for issues that the project team doesn't have enough information or skill to resolve. The issues on this list often require training or more thorough investigation…

What do we need to discuss in more detail
Issues on this list are things that need further discussion, clarification, information…

Umsetzung in die Praxis: konkrete Beispiele

© www.korn.ch 2009

"drei Fragen" im Daily Scrum positiv ergänzen

Die übliche Form:

1. *Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?*
2. *Was erledige ich bis zum morgigen?*
3. *Welche Hindernisse stehen mir im Weg?*

Und das ist die "erfolgsfokussierte" Modifikation:

1.0 *Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?*
1.1 ***Was hat mir dabei geholfen – und könnte für die anderen im Team interessant sein?***
2. *Was erledige ich bis zum morgigen?*
3. ***Was brauche ich dazu von anderen im Team oder ausserhalb zusätzlich oder anders?***

© www.korn.ch 2009

ERFOLGE für alle sichtbar zeigen – Tag für Tag!

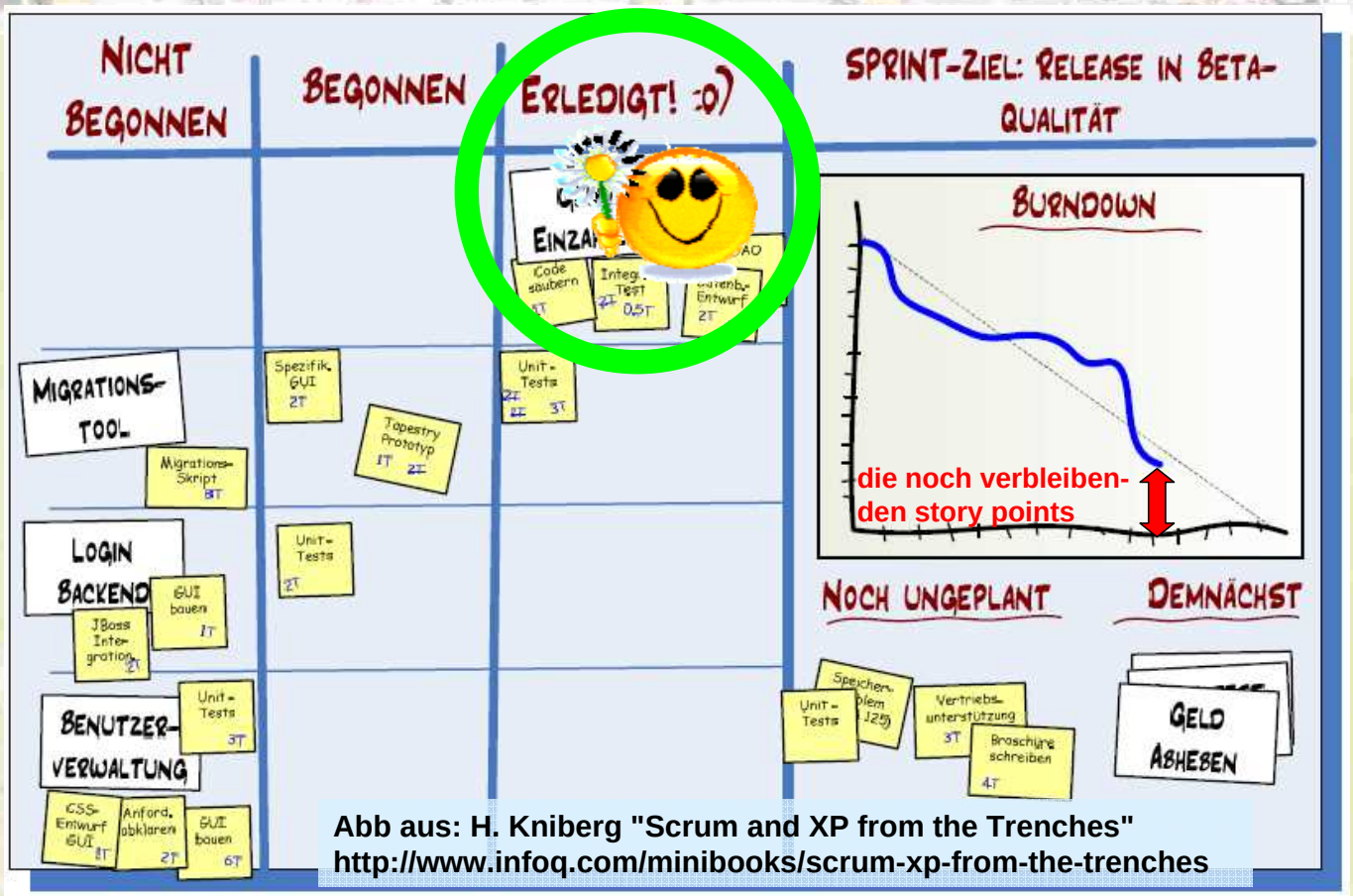


Abb aus: H. Kniberg "Scrum and XP from the Trenches"
http://www.infoq.com/minibooks/scrum-xp-from-the-trenches

---

nicht nur burn down sondern auch **Grow Up** zeigen

z.B. als Kumuliertes Story Point Diagramm

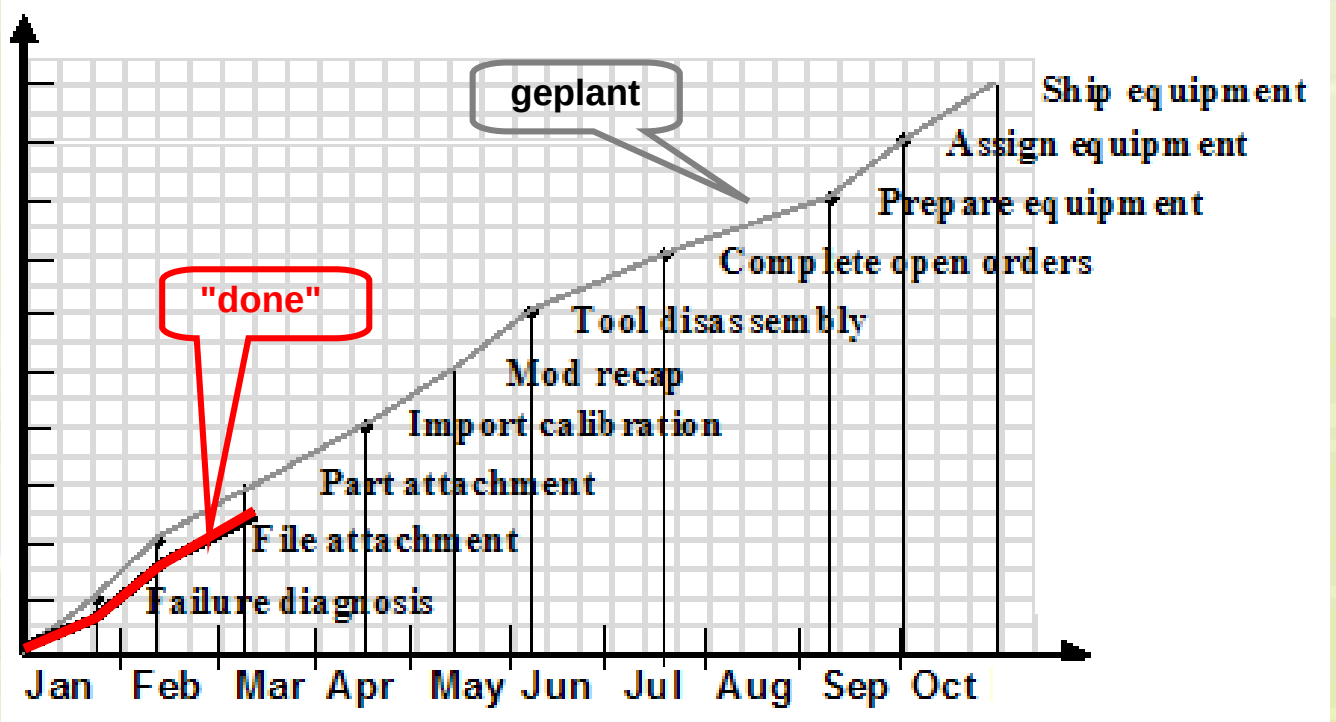


Abb. aus: Alistair Cockburn "Earned-value and burn charts"
http://alistair.cockburn.us/Earned-value+and+burn+charts

nicht nur burn down sondern auch **Grow Up** zeigen

… oder als wachsende (Papier-) Palme

Höhe = Anzahl
erledigter
story points

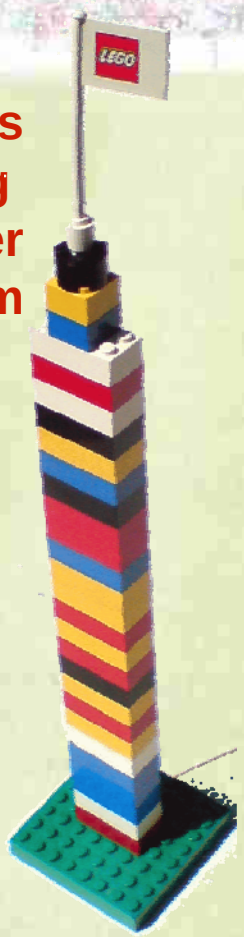
Sprint für Sprint

Tag für Tag

© www.korn.ch 2009

nicht nur burn down sondern auch **Grow Up** zeigen

… oder als
Tag für Tag
wachsender
(Lego-) Turm



… oder als
Tag für Tag
weiter gefüllte
Wasserflasche

© www.korn.ch 2009

Fokus auf **Ressourcen**, nicht (nur) auf "impediments"

Welche Hindernisse stehen im Weg?

umformulieren zu:

Was brauchen wir zusätzlich oder anders?
Was könnten wir zusätzlich oder anders tun?

"Ressourcensuche" starten:

Was davon ist jetzt bereits - in Ansätzen oder manchmal - vorhanden?
Wie kann das intensiviert werden?
Wann war das früher schon - wenigstens teilweise - verfügbar?
Was haben wir / einige von uns damals dazu beigetragen?

"Hindernisweichmacher" anwenden:

© www.korn.ch 2009

"Hindernisweichmacher" anwenden

Wie leicht kann das Hindernis aus dem Weg geräumt werden?
0 = hoffnungslos ..... 10 = extrem einfach
(im Team bewerten, ähnlich wie beim Planungs-Poker)

0-------**3**----------10
Aha - "Räumungschance" = 3!

0====**3**----------10
Was macht es, dass sie "3" und nicht "2" oder gar "1" ist?
Was noch? Was noch?

0====**3**==**4**==**5**----------10
Was können wir tun, damit sie "4" oder "5" wird?

Task formulieren:

Was ist der allererste, konkrete, Schritt?
Wer macht ihn?
Was tun wir / andere danach anders?
Was ist für uns / andere danach besser?

Lust darauf, das kurz auszuprobieren?

© www.korn.ch 2009

Weitere konkrete Beispiele für die Praxis (im Handout):

➔ **"Micro Tools" als Alltagswerkzeug**

Microplanning
Microevaluation

➔ **Schlechtwetterprogramm - ein Interview**

Was hilft bei "Schlechtwetter", wenn im Projektreport alle "Ampelfarben" rot sind und vom Teamleiter erwartet wird, dass er das Projekt, d. h. die Leute im Projektteam, straffer im Griff hat?

➔ **Es war einmal… in zwei Jahren:**

Produkt- und Lösungsideen im Team als "Zukunftsreise" entwickeln

➔ **Belebung von Ideen und Projekten**

17 Schritte für die Reanimation

Handout ist hier: www.korn.ch/publi

© www.korn.ch 2009